



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Model zarządzania zmianami w CINiBA

Author: Małgorzata Waga, Andrzej Koziara, Grażyna Razik

Citation style: Waga Małgorzata, Koziara Andrzej, Razik Grażyna. (2016). Model zarządzania zmianami w CINiBA. W: D. Pawelec, M. Waga, J. Witek (red.), Światła biblioteki otwartej : rola biblioteki akademickiej w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego. (S. 176-183). Katowice : Oficyna Wydawnicza Wacław Walasek.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Model zarządzania zmianami w CINIbA

Wprowadzenie

Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku to czas głębokich zmian, jakie zaszły na uczelniach wyższych w Polsce. Głównym ich motorem stały się przemiany polityczne, gospodarcze i społeczne, jakie zaszły w Polsce po 1989 r. Pierwszym objawem tych przemian były okoliczności sprzyjające nawiązywaniu swobodnych kontaktów naukowych i zawodowych Polaków w Europie i świecie, głównie ze Stanami Zjednoczonymi. Uczelnie wyższe odegrały kluczową rolę w tych procesach, a nowe podejście do badań naukowych i dydaktyki sprawiło, że zmieniły się wymagania dla bibliotek akademickich. Otwarcie się Polski na świat zaowocowało zmianą mentalności mieszkańców Polski, a naturalna ludzka ciekawość oraz chęć poszukiwania ułatwień w realizacji zadań przyczyniła się do dziejowego skoku bibliotekarstwa z modelu tradycyjnego, zakładającego stabilność rozwiązań i metod obsługi czytelnika, do nowoczesności pojętej jako otwartość na potrzeby czytelnika.

Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wraz z pojawieniem się dostępnych finansowo nowoczesnych technologii umożliwiających komputeryzację bibliotek odczuliśmy zewnętrzną, ale i wewnętrzną presję na dokonanie zmian w Bibliotece Uniwersytetu Śląskiego. Warunki lokalowe w starej siedzibie BUŚ mimo działań podjętych „na zapleczu” nie stwarzały możliwości, by sprostać wymaganiom technicznym dla wprowadzenia odpowiedniego poziomu komputeryzacji procesów świadczenia usług informacyjno-bibliotecznych dla czytelników.

Zdając sobie sprawę z roli biblioteki naukowej, władze uczelni podejmowały działania zmierzające do wybudowania dla niej budynku już w latach siedemdziesiątych XX w. Ze względu na ówczesny socjalistyczny centralny model sterowania finansowaniem działalności naukowej i dydaktycznej inwestycja ta była ciągle odkładana na czas późniejszy i starania nigdy nie kończyły się realizacją zamierzeń. Jak słuszne były te działania w szczególności w zakresie pra-

widłowego zabezpieczenia działalności naukowej i dydaktycznej, okazało się po wybudowaniu Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach (CINIbA). CINIbA to instytucja konsorcyjna, która w jednolitej przestrzeni architektonicznej realizuje swoje usługi, m.in. udostępniając dla wszystkich swoich czytelników zbiory tradycyjne i elektroniczne, stanowiące własność Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego i Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Powstanie tej instytucji było możliwe, gdyż Uniwersytet Śląski i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach w dniu 21 kwietnia 2008 r. zawiązały konsorcjum w zakresie budowy i późniejszej eksploatacji Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach. Na jego bazie w dniu 8 lipca 2008 r. lider konsorcjum – Uniwersytet Śląski podpisał umowę z Zarządem Województwa Śląskiego na współfinansowanie budowy CINIbA. Realizacja inwestycji została zakwalifikowana do Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007–2013 w priorytecie VI „Zrównoważony rozwój miast”, w działaniu 6.1 „Wzmacnianie regionalnych ośrodków wzrostu”.

W wyniku realizacji tego projektu 27 września 2012 r. Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka w Katowicach została otwarta dla czytelników. Co ważne dla naszego regionu w CINIbA wszyscy zainteresowani mogą korzystać z udostępnionych zbiorów od poniedziałku do soboty od 8:00 do 20:00, czyli aż 72 godziny tygodniowo. Dzięki projektowi użytkownicy mogą korzystać w jednym miejscu w sposób niedostrzegalny dla siebie z zasobów biblioteczno-informacyjnych obydwóch uczelni. W 2013 r. imponujące jak na skalę województwa śląskiego CINIbA oferowało szeroki dostęp do zasobów systemów biblioteczno-informacyjnych UŚ i UE, tj. do zbiorów drukowanych składających się ogółem z ponad 1,8 milionów woluminów, prawie dwóch tysięcy tytułów drukowanych czasopism bieżących oraz bogatych licencjonowanych zbiorów elektronicznych w postaci prawie 65 tysięcy książek elektronicznych, ponad 20 tysięcy czasopism elektronicznych, oraz 144 elektronicznych baz danych.

Analizując sytuację działań z ostatnich dwudziestu lat pracy BUŚ oraz publikacje z literatury fachowej, zdajemy sobie sprawę, że mimo osiągniętego stanu rozwój biblioteki nie jest procesem skończonym, a działalność CINIbA jest stymulowana poprzez potrzeby jego użytkowników.

Zarządzanie zmianami

Współczesna Biblioteka jest organizacją podlegającą ustawicznemu procesowi zmian organizacyjnych. Porządkując, należy przytoczyć ich definicję. Korzystając z wersji elektronicznej Encyklopedii Zarządzania, otrzymujemy:

„Zmiana organizacyjna to ogół istotnych dla firmy przekształceń. Owe modyfikacje, czyli zmiany istniejącego układu przedsiębiorstwa zgodnie z ustalonymi procedurami, mogą dotyczyć różnych jego części”. W bibliotekach istotny wpływ na zmiany w nich zachodzące mają tak czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Literatura w zakresie zmian dotyczących bibliotek wyróżnia te czynniki, określając je jako presja zewnętrzna i wewnętrzna.

Presja zewnętrzna wynika z globalnego i lokalnego kontekstu działalności biblioteki. Na funkcjonowanie bibliotek wpływ wywierają zmiany polityczne, ekonomiczne, postęp technologiczny oraz kierunki rozwoju społecznego. Nacisk czynników zewnętrznych inspirowanie do przeprowadzenia samooceny jednostki oraz stawiania pytań o zakres i jakość dostarczanych usług. Inspirowanie również do analizy, w jakim stopniu biblioteka spełnia oczekiwania użytkowników. Określenie mocnych i słabych stron w zakresie wyposażenia, stanu wiedzy i zaangażowania personelu oraz dostępnego poziomu rozwoju technologicznego prowadzi do przeprowadzenia zmian organizacyjnych. W rzeczywistości to presja wewnętrzna napędza rozwój usług w kierunku spełnienia przez bibliotekę roli przewodnika w pozyskiwaniu informacji. Bibliotekarze stają się aktywnymi uczestnikami przemian. Wprowadzane zmiany wymagają od zarządzających obok dobrego planu, przełamania obaw personelu, pozyskania poparcia jednostek nadrzędnych oraz pozyskania źródeł finansowania zmian.

W procesie wprowadzania zmian w jednostce należy liczyć się z tym, że wystąpią:

- 1) Zaskoczenie – podanie informacji z wyprzedzeniem zapobiegnie zagubieniu pracowników.
- 2) Negacja – pracownicy powinni mieć czas na przyjęcie koncepcji i identyfikację z korzystnymi rezultatami, ponieważ naturalna niechęć do zmian będzie podpowiadać, że już próbowaliśmy i nie udało się.
- 3) Frustracja – obawa jak poradzimy sobie z nieuniknioną zmianą.
- 4) Akceptacja – dostrzeganie korzyści wynikających ze zmiany.
- 5) Testowanie – nowy system pracy, adaptacja do nowych potrzeb, kształtowanie nowych przyzwyczajeń, zarządzanie zmianą.
- 6) Określenie znaczenia zmian dla pracowników, czego się nauczone, co stracono, co to oznacza dla przyszłości biblioteki.
- 7) Finalnie sprawdzenie, czy proces jest zamknięty, tj: zweryfikowanie kompletności procedur i tego, jak one działają w organizacji.

Należy również dostrzec, że biblioteka jest postrzegana jako organizacja, która powinna być racjonalnie zarządzana. Ma to na celu przewidywanie działań zmierzających do zachowania równowagi we współdziałaniu z otoczeniem oraz zaspakajania wymagań użytkowników. Dokumentem bazowym dla działalności organizacji jest strategia określająca cele organizacji,

tak te bieżące, jak i wizje czym chce się stać w przyszłości. Użytkownik oczekuje biblioteki akceptującej jego obecność, tj. instytucji przyjaznej oraz kompetencji, wiedzy i komunikatywności ze strony bibliotekarzy. Uzyskanie cech akceptowanych przez czytelników wymaga systemowego zarządzania zmianami.

W strategii postępowania wpisuje się analiza środowiska – czym dysponujemy, a czego oczekują użytkownicy, do wykonania której możemy wykorzystać metodykę SWOT. Źródłem informacji mogą być statystyka biblioteki, sugestie użytkowników, spotkania wewnętrzne, konferencje, kontakty z organizacjami zewnętrznymi. Kolejne to świadomość misji biblioteki w świetle faktów, tj. źródeł i wysokości finansów, struktury wewnętrznej, roli i celów biblioteki, tradycji, zachowań kulturowych, czynników psychospołecznych. Wnikliwa analiza jest najlepszą drogą do przygotowania projektu zmian, który zakończy się sukcesem.

W naszych działaniach istotne jest także oddzielenie przestrzeni dla personelu od przestrzeni dla użytkowników, tak by grupy te mogły pracować bezkonfliktowo, zachowując odrębne miejsca pracy. Dotyczy to architektury, wyposażenia, jak również procedur funkcjonowania Biblioteki.

Projekt CINIbA

W związku z przystąpieniem do realizacji projektu CINIbA, jako biblioteki otwartej niezbędne było wprowadzenie na początek nowatorskich jak na skalę Polski rozwiązań strukturalnych w Bibliotece Uniwersytetu Śląskiego. Już w 2007 roku podjęto proces zmian w pracy BUŚ, przystosowujących ją do realizacji nowych wyzwań, realizowany poprzez radykalną zmianę struktury organizacyjnej całego systemu biblioteczno-informacyjnego Uniwersytetu Śląskiego. Szczególnie ważne było scalenie w jednolite oddziały służb zajmujących się merytoryczną pracą biblioteczną. Połączono służby zajmujące się pozyskaniem nowych nabytków do biblioteki (gromadzenie, opracowanie, wymiana itp.) oraz służby zajmujące się bezpośrednią realizacją usług informacyjno-bibliotecznych (informacja naukowa, obsługa wypożyczeń, w tym międzybibliotecznych, obsługa magazynów itp.). Oddział Obsługi Informatycznej Bibliotek Uniwersytetu Śląskiego został wyposażony w dodatkowe kompetencje związane z przygotowaniem i realizacją rozwojowych projektów teleinformatycznych.

Wcześniej podjęte decyzje organizacyjne umożliwiły intensyfikację prac projektowo-wdrożeniowych i, jak dzisiaj oceniamy, stały się jednym z czynników, które zadecydowały o docelowym sukcesie w realizacji projektu CINIbA i działaniach wspomagających jego realizację.

Na bazie tych właśnie doświadczeń oraz zapisów umowy konsorcyjnej zawartej pomiędzy Uniwersytetem Śląskim i Uniwersytetem Ekonomicznym powstał model organizacji pra-

cy CINIbA. Formalnie zatwierdzono go 28 marca 2012 r., opisując w Regulaminie Wewnętrznym Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej strukturę instytucji.

Zgodnie z postanowieniami tego regulaminu zachowano dotychczasowe struktury bibliotek, na które nałożono jako wiodącą strukturę CINIbA. Kadra zarządzająca obu bibliotek podjęła się realizacji zwiększonej ilości zadań, które dodatkowo zostały im powierzone w ramach podstawowego zatrudnienia. Główne postanowienia umowy to powierzenie funkcji Dyrektora CINIbA Dyrektorowi BUŚ natomiast funkcji Zastępcy Dyrektora CINIbA Dyrektorowi BG UE. Zespołowi dyrekcyjnemu podporządkowano:

- Departament Udostępniania Zbiorów i Informacji Naukowej integrujący w swoich strukturach wszystkie działy i wszystkich pracowników z obydwóch uczelni związanych z bezpośrednią obsługą czytelnika w CINIbA;
- Departament Gromadzenia, Uzupełniania i Opracowania Zbiorów integrujący w swoich strukturach wszystkich pracowników z wszystkie działów obydwóch uczelni związanych z pozyskaniem i opracowaniem zbiorów na potrzeby CINIbA;
- Departament Informatyczny integrujący służby informatyczne z bibliotek obydwóch uczelni;
- Biura Centrum – pracowników Uniwersytetu Śląskiego realizujących zadania organizacyjne i techniczne związane z eksploatacją budynku.

Rada Konsorcjum powołała także Pełnomocnika Dyrektora Centrum ds. Jakości Usług, którego zadaniem było opracowanie Systemu Zarządzania Jakością Usług w CINIbA, wdrożenie go i monitorowanie jego działania. Celem wprowadzenia Systemu Zarządzania Jakością Usług jest doskonalenie systemu obsługi użytkowników CINIbA w obszarze udostępniania informacji naukowej oraz działalności bibliotecznej.

Zasady zarządzania jakością usług były ważne w całym okresie projektowania i realizacji budowy, wyposażania, uruchamiania i eksploatacji CINIbA, jednak ich formalny zapis powstał już po powołaniu pełnomocnika ds. Jakości Usług. Aktualnie omawiane założenia formułujemy następująco:

- orientacja na użytkownika,
- kadra kierownicza zapewnia zgodność celu z kierunkiem działalności CINIbA,
- aktywny udział pracowników w kształtowanie procesów zachodzących w CINIbA,
- systemowe podejście do procesów i procedur ujętych w regulaminie wewnętrznym Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej określającym strukturę organizacyjną dnia 28 marca 2012 r. wraz z tabelarycznym zestawieniem zakresów działania i odpowiedzialności jednostek organizacyjnych w odniesieniu do procesów i procedur realizowanych w CINIbA,

- ustawiczne doskonalenie w zakresie organizacyjnym oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników,
- bieżąca i okresowa analiza zgromadzonych danych,
- wybór rozwiązań organizacyjnych i technologicznych najkorzystniejszych dla obsługi użytkownika.

Dla wzmocnienia działań w zakresie Systemu Zarządzania Jakością Usług w Centrum Informacji Naukowej i Bibliotece Akademickiej nadzór nad działaniami sprawuje dyrekcja, natomiast realizacją działań zajmuje się sam pełnomocnik. Opisywane w dalszej części działania związane z przygotowaniem infrastruktury technicznej CINIbA w sposób bezpośredni były związane z przygotowywanym systemem jakości usług informacyjno-bibliotecznych, implikując wiele elementów wyposażenia budynku. Równocześnie na etapie budowy CINIbA przygotowaliśmy projekty wspomagające i w sposób sukcesywny uzupełnialiśmy wyposażenie niezbędne do późniejszego uruchomienia realizacji usług informacyjno-bibliotecznych w nowej strukturze i nowym budynku. Wiele z elementów jego wyposażenia to rozwiązania pionierskie nie w swojej budowie, lecz w konkretnych zastosowaniach do wspomagania świadczenia usług informacyjno-bibliotecznych otwartych w swoim zakresie na społeczeństwo regionu.

Od samego początku projektowaliśmy instytucję, w której badanie usług informacyjno-bibliotecznych odbywać się miało przez system bieżącego monitorowania ich jakości. W związku z tym zaprojektowano wiele mechanizmów, które w sposób automatyczny lub półautomatyczny generowałyby statystyki z systemu bibliotecznego i innych elementów wyposażenia technologicznego używane na potrzeby m.in. sprawozdania z działalności CINIbA. Budowanie wyposażenia nowej generacji rozpoczął projekt RID. Wtedy wdrożyliśmy wysokowydajne systemy do hostowania nowej generacji systemu bibliotecznego oraz wirtualnych serwerów systemów realizujących i wspomagających usługi informacyjno-biblioteczne. Następnie w ramach projektu MOK częściowo wyrównaliśmy poziom rozwojowy BUŚ i BGUE w zakresie wyposażenia do kodowania etykiet RFID oraz stacji dostępowych do systemów informacyjnych. Ostatnim etapem było zrealizowanie podstawowego wyposażenia samego budynku CINIbA. Osiągane wyniki stanowią również podstawę do opracowań koncepcyjnych, których realizacja będzie stanowiła podstawę do generowania szczegółowych planów rozwojowych. Planując rozwój instytucji, jako podstawę do szczegółowych realizacji przyjmujemy zmiany, jakim powinny podlegać usługi. Ich asortyment i poziom zawsze implikuje wprowadzanie nowych, nowych technologii. W naszej ocenie zarządzanie zmianami w bibliotekach jest jednym z podstawowych elementów planowania nowych projektów współfinansowanych ze środków europejskich w ramach perspektywy 2014–2020.

W konkretnych realizacjach zastosowanie omawianych mechanizmów daje możliwość Pełnomocnikowi ds. Jakości odpowiednio szybkiego reagowania na nieprawidłowości wynikające ze zmieniających się potrzeb użytkowników, zmiany środowiska pracy czy błędów lub braków w opisie zjawisk. Zapobiega powstawaniu niezgodności w zakresie oferty i wykonania usług. Do działań związanych z zapewnieniem jakości włączani są wszyscy pracownicy CINIbA.

Zmiany traktujemy nie tylko jako szansę rozwoju jednostki, ale wręcz jako konieczność. Wpisując się we współczesny model zarządzania, w CINIbA kładziemy nacisk na: rozwój zawodowy pracowników, sondażowe badania opinii o działalności biblioteki oraz rozwiązywanie systemowe zarządzania jakością.

Dobrym przykładem na sukces reformy edukacji, w tym bibliotek, jest Finlandia. Zmianom poddano wszystkie gałęzie gospodarki, podjęto odważne decyzje w zakresie kształcenia. 80% społeczeństwa korzysta z bibliotek, które są naturalnym elementem edukacji.

Współczesne zmiany cywilizacyjne sprawiły, że zmienia się rola bibliotek, które stają się ośrodkami transferu wiedzy do społeczeństwa w sensie globalnym, a także lokalnym.

Nowa rola wymaga od bibliotekarzy nowych umiejętności, dlatego nieodzowne jest ustawiczne samokształcenie osób już pracujących w zawodzie, jak również zmiana programów a nawet systemu kształcenia bibliotekarzy przyszłości.

Literatura

Koziara A., Razik G., Waga M.: *Nowoczesne usługi i wyposażenie Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach odpowiedzią na potrzeby współczesnego czytelnika biblioteki naukowej*. W: *Biblioteka w komórce? Przyszłość usług bibliotecznych. Międzynarodowa konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. Materiały konferencyjne*. Łódź 2013 r. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 81–95.

Encyklopedia Zarządzania. http://mfiles.pl/pl/index.php/Encyklopedia_Zarz%C4%85dzania:O_Encyklopedia_Zarz%C4%85dzania.

Definicja – http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85, stan na 12.05.2014 r.

Gallacher C.A.: *Managing change in library and information services*. „The Aslib Know How Series”. Aslib, London 1999. [8], 104 s., rys. 20 cm.

Zięba U.: *Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2009, s. 75–83.

Łagodzińska A.: *Biblioteki w Finlandii. Organizacja systemu oraz współpraca*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2009, s. 141–151.

HASŁO GŁÓWNE: „Lushington Nolan (1929–)”: *Libraries designed for users: a 21st century guide / Nolan Lushington*. New York–London, Neal-Schuman, cop. 2002. XVI, 247 s., il., pl. 28 cm. Bibliogr., s. 235–240. Indeksy.

- Curyło M.: *Konsorcja biblioteczne*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2010, s. 9–20.
- Kubów S.: *Rola menedżera biblioteki w rozwoju zawodowym pracowników*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2010, s. 35–42.
- Seta M.: *Staż w Unii Europejskiej szansą na poznanie struktur organizacyjnych bibliotek*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2010, s. 127–133.
- Bielawska S.: *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2011, s. 9–19.
- Bubel D.: *Kontrola wewnętrzna w bibliotekach naukowych jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2011, s. 99–110.
- Aniszewska-Swarczuk A.: *Model organizacji uczącej się koncepcją organizacyjną biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2012, s. 9–20.
- Bubel D.: *Sztuka komunikowania a oddziaływanie kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników w bibliotekach naukowych*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2012, s. 21–39.
- Michniewicz-Wanik K.: *Etyka w kulturze organizacyjnej bibliotek*. „Zarządzanie Biblioteką” 1/2012, s. 83–94.
- Studium wykonalności projektu budowy Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej. Informacje formalne z portalu informacyjnego projektu budowy Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej. <http://projekt.ciniba.edu.pl>.
- Studium wykonalności projektu „Dostosowanie zasobu Śląskiej Biblioteki Cyfrowej do rozszerzonego dostępu internetowego – RID”.
- Informacje formalne z portalu informacyjnego projektu „Dostosowanie zasobu Śląskiej Biblioteki Cyfrowej do rozszerzonego dostępu internetowego – RID”. <http://rid.bg.us.edu.pl>.
- Studium wykonalności projektu „Dostosowanie systemu zarządzania zbiorami do nowoczesnego modelu otwartych kolekcji dziedzinowych – MOK w Bibliotece Uniwersytetu Śląskiego i Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej w Katowicach”.
- Informacje formalne z portalu informacyjnego projektu „Dostosowanie systemu zarządzania zbiorami do nowoczesnego modelu otwartych kolekcji dziedzinowych – MOK w Bibliotece Uniwersytetu Śląskiego i Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej w Katowicach”. <http://mok.bg.us.edu.pl>.

